



Taller Administración de Desempeño:

Dirigiendo el Doble Retorno de su Actividad Empresarial Social

(nombre)

(lugar, fecha)



La Herramienta de Administración de Desempeño (HAD): Introducción

- *¿En qué consiste?*
 - Un monitoreo periódico y consistente de los resultados de la gestión de la actividad empresarial social y su comparación con los objetivos establecidos.
 - Una herramienta que las organizaciones del Fondo Nido completan y actualizan tres veces por año.
- *¿Por qué es importante?*
 - Ayuda a determinar si se alcanzaron los objetivos
 - Utilizando el plan de negocios como una guía, la HAD permite monitorear el avance y los aspectos críticos de su actividad empresarial social
 - Ayuda a identificar aspectos a corregir en forma temprana, antes que se transformen en problemas serios
 - Mantiene un enfoque que cubre tanto los objetivos ligados a la misión de la OSC, como los objetivos financieros.



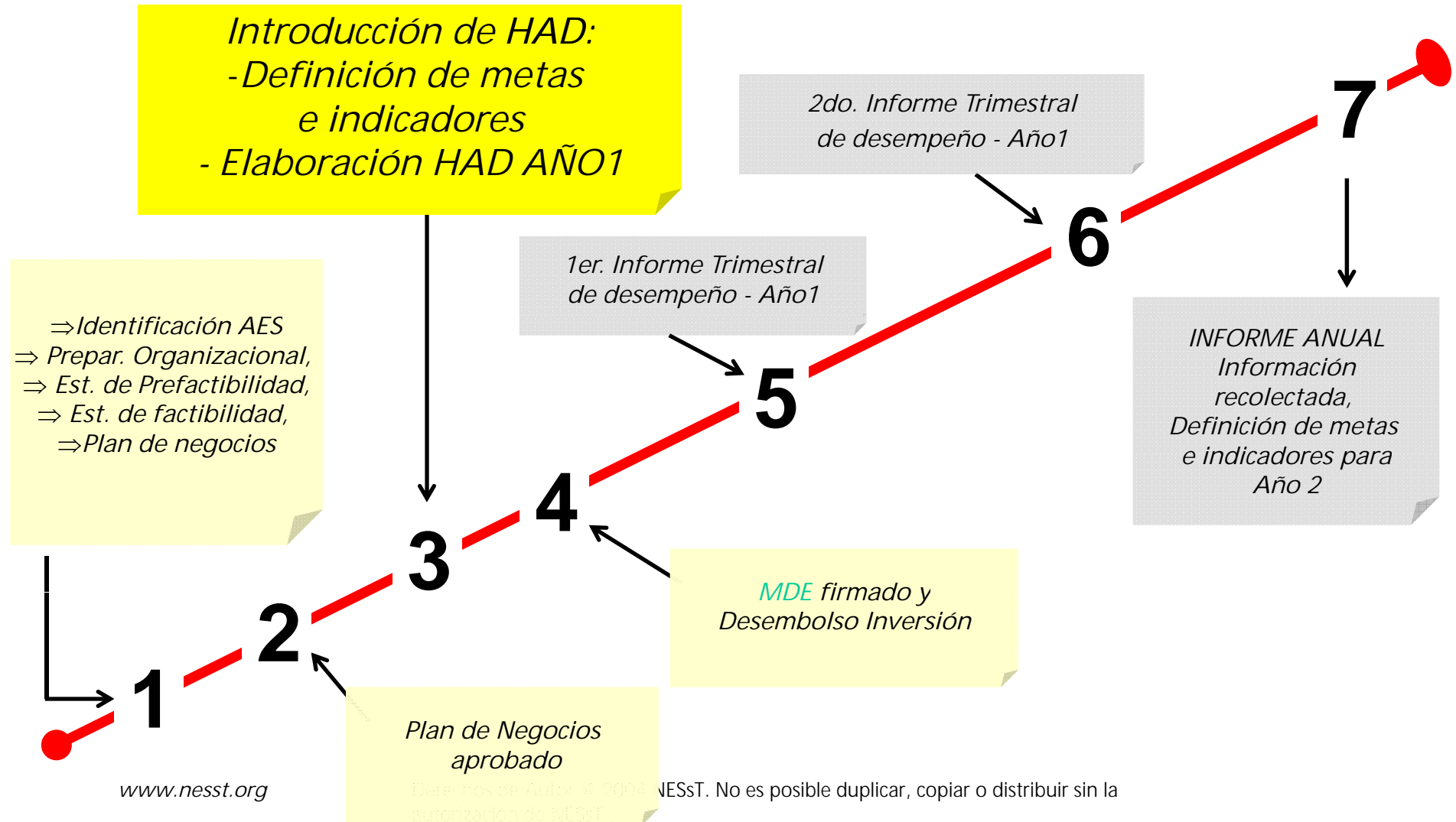
La Herramienta de Administración de Desempeño: Introducción

Objetivos:

- *Medir y aumentar la rentabilidad de la inversión y el impacto social.*
- *Mejorar la gestión, planificación e implementación según datos concretos, en vez de juicios subjetivos.*
- *Evaluar el progreso contra el plan de negocios.*
- *Ayudar a NESsT a entender cómo proveer un mejor servicio a Usted.*
- *Difundir los resultados, generando conciencia y apoyo para este sector en auge*



NESsT Herramienta de Administración de Desempeño : Pasos a Seguir





NESsT Herramienta de Administración de Desempeño: Cronograma

	T1*		T2				T3				2009
ACTIVIDAD	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE
TALLER 1: HAD											
Elaborar HAD											
Elaborar MDE											
Firma MDE											
Desembolso Inversión											
<i>1er.Informe Trimestral</i>											
2do.Informe Trimestral											
Informe Anual											

*incluye enero y febrero



HAD NESsT : Componentes a monitorear

Impacto de la Actividad Empresarial:
con relación a componentes claves del plan de negocios

1. Desempeño de la Actividad Empresarial

Mide y gestiona el redimiendo de la actividad empresarial y el retorno de la inversión de NESsT y los donantes.

Impacto en la sostenibilidad financiera:
con relación a la diversificación y sostenibilidad de recursos

3. Sostenibilidad Financiera

Mide y gestiona la sostenibilidad financiera lograda por la organización a causa de la actividad empresarial.

2. Impacto Social

Mide y gestiona los logros sociales y relacionados a la misión y los riesgos para la organización a causa de la actividad empresarial.

Impacto Social:
Cantidad de beneficiarios, calidad de programas, impacto en políticas, modelos, roles, etc.

4. Desarrollo Institucional

Mide y gestiona el desarrollo institucional logrado por la organización a causa de la actividad empresarial.

Impacto Institucional:
con relación al aumento de la capacidad de la organización, interna y externamente



Principales componentes de la HAD

➤ *Desempeño de la actividad empresarial:*

- Proyecciones financieras
- Sistemas de administración financiero

➤ *Impacto social:*

- Programas
- Políticas públicas
- Cambio estructural

➤ *Asistencia Técnica NESST*

- Valor agregado
- Relación
- Principales necesidades

➤ *Sostenibilidad Financiera:*

- Diversificación de ingresos
- Autofinanciamiento

➤ *Desarrollo Institucional:*

- Operaciones y cultura organizacional
- Capacidad institucional
- Gobernabilidad
- Transparencia
- Comunicación interna
- Recursos humanos
- Relaciones con grupos de interés



NESsT HAD: La Herramienta simplificada

<i>Componentes</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Reales P1, P2, Anual</i>
Desempeño de la actividad empresarial					
Impacto Social	<p><i>Por el lado izquierdo se encuentran agrupados en 5 componentes, las metas e indicadores definidos para la medición de desempeño</i></p> <p><i>Los títulos organizan los datos de las metas, los indicadores que miden las metas, y el progreso hacia los objetivos.</i></p>				
Desarrollo Institucional					
Sostenibilidad Financiera					
Consultoría NESsT					



NESsT HAD: La Herramienta Simplificada

<i>Metas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Reales: P1, P2, Anual</i>
--------------	--------------------	-------------------	------------------	----------------------------------

- *Metas* → concretas, medibles, especificar período
- *Indicadores* → relevantes, posible de llevar registro periódico, cuantitativo (datos) vs cualitativos (preguntas abiertas)
- *Línea Base* → “foto” actual, la base para la comparación
- *Objetivos* → realistas, motivadores, consensuados, por período
- *Real* → dato resultante, situación al final del período (Abril, Agosto y final de año).



Administración de Desempeño: Metas e Indicadores

- *Definir meta contra indicador.*
 - *Meta* es lo que se quiere como resultado
 - *Indicadores* son las señales en el camino le muestran como está progresando con relación a la meta
 - La *Meta General*: “*aumentar ingresos brutos*” se podría medir por:
 - Ingreso bruto por año
 - Ingreso bruto por mes
 - Ingreso bruto por artículo
 - Ingreso bruto por cliente
 - Número de ventas
 - Número de clientes
 - Precio del artículo
- La *Meta Específica*: “*aumentar el ingreso de ventas mensuales de sillas en 25% para Oct*” se podría medir por:
 - Ingreso bruto de sillas por mes



HAD NESsT: Desempeño de la Actividad Empresarial

Área	Metas	Indicador	Línea Base	Objetivo	Real Período
<i>Plan de Marketing Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Penetrar nuevos mercados - Diseño estrategia de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de nuevos mercados - Número de eventos de promoción realizados 	<ul style="list-style-type: none"> ¿A qué segmentos de mercado alcanzo actualmente? ¿En cuántos eventos he participado? (año/ periodo anterior) 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar a segmento de niños (10-15 años) y estudiantes universitarios Estar presente en 2 ferias nacionales 	(resultados al primer periodo de seguimiento)
<i>Plan Operacional Operacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad de productos - Sistemas contables efectivos - Capacidades del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción cliente - Implementación nuevo SW contable - Capacitación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin registro de satisfacción cliente/ 35% quejas-devoluciones -Planillas excel simples - Sin conocimiento en tema específico 	<ul style="list-style-type: none"> -100% satisfacción/ 3% devolución -Sistema operativo -100% del equipo capacitado 	
<i>Plan Financiero Financiero</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento metas financieras - Aumento de ingresos por ventas 	<ul style="list-style-type: none"> -Metas definidas - Ingresos mensuales de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - situación antes de las metas - \$1.000.000 ingreso mensual promedio 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplir en más del 60% las metas -Aumento en 5% ingresos mensuales 	
<i>Plan Prevención de Riesgos Prevención de Riesgos</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Monitorear la vulnerabilidad del precio materia prima - Mantener capacidad de producción media 	<ul style="list-style-type: none"> -Precio materia prima - Numero de personas estables trabajando 	<ul style="list-style-type: none"> -\$350 unidad - 12 personas (grupo bases) 	<ul style="list-style-type: none"> -Precio no mayor a \$550.- -Mantener a un minimo de 15 personas 	



HAD NESsT : Gestión de la actividad empresarial

Ejemplo del mundo real: Corporación La Esperanza

<i>Área</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicador</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Real Período</i>
<i>Mercado</i>	<i>Aumentar promedio mensual volumen de ventas</i>	<i>Ingresos por ventas total Q.</i>	<i>(last year) Q1 \$1.494.000. Q2 \$3.349.000</i>	<i>\$3.000.000 promedio período Q.</i>	<i>Q1: \$5.587.645 Q2: \$7.366.401</i>



HAD NESsT: Impacto en Cambio Social

Área	Meta	Indicador	Línea Base	Objetivo	Real Período
<i>Alcanzar Metas de misión para la actividad empresarial</i>	-Aumentar beneficiarios -Mayor difusión	- N° Beneficiarios -Reconocimiento externo			(resultados al primer periodo de seguimiento)
<i>Expansión/Mejorar programas</i>	- Fortalecer programas	- Aumentar la cobertura geográfica			
<i>Disminuir Riesgos asociados a la misión</i>	-Mantener motivación en equipo -Reasignación de tareas/tiempos	-Nivel satisfacción del equipo - Cumplimiento planificación de actividades			
<i>Promover el cambio sistémico</i>	-Ingerencia en políticas públicas - Replicar el modelo de intervención social	- Participación en diálogos /Elaborar proyecto de ley - Transferencia el modelo			



HAD NESsT: Impacto Cambio Social

Ejemplo del mundo real: Fundación Trabajo en la Calle

<i>Área</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicador</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Real Período</i>
<i>Cumplir las metas de misión</i>	<i>Aumentar las intervenciones en campamentos</i>	<i>Nº de campamentos intervenidos</i>	<i>5 campamentos</i>	<i>3 más al año</i>	<i>5</i>



HAD NESsT: Desarrollo Institucional

Área	Meta	Indicador	Línea Base	Objetivo	Real Período
Grupos de interés	- Incorporar a nuevos actores/grupos	Nuevo Grupo/ Actores			(resultados al primer periodo de seguimiento)
Liderazgo Gobierno Corporativo	- Fortalecer liderazgo interno	Nivel de confianza	Poca relación con Director/es		
Comunicaciones internas	- Mejorar la difusión de actividades (avances y logros)	- Circulación mensual boletín de noticias	- Información ocasional e irregular		
Recursos Humanos	- Disminuir sobrecarga trabajo - Definición de roles y funciones	Existencia plan de gestión RRHH	RRHH asumen múltiples funciones en forma desorganizada	- Mejorar uso de RRHH	
Planificación estratégica y aprendizaje	- Actualizar plan estratégico - Evaluar eficacia de programas	- Plan Estr. 2008-2011 - Cumplimiento de metas asociadas a programas			

autorización de NESsT..



HAD NESsT: Desarrollo Institucional

Ejemplo del mundo real: La Morada

<i>Área</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicador</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Real Período</i>
<i>Recursos Humanos</i>	<i>Fortalecer el equipo del Centro de Salud</i>	<i>1. Número de sesiones de supervisión del equipo</i> <i>2. Remuneración más estable para el equipo</i>	<i>1. Equipo con coordinación semanal.</i> <i>2. Bono por horas de trabajo de equipo</i>	<i>1. Mantener o aumentar las coordinaciones semanales</i> <i>2. Todo el equipo con honorarios base</i>	<i>1. Equipo reunido para coordinación 2 veces por semana</i> <i>2. Todo el equipo con honorarios base</i>



HAD NESST:

Sostenibilidad Financiera

<i>Área</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicador</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Real T2</i>
<i>Diversificación Fuentes</i>	- Aumentar fuentes de recursos	Nº donantes nuevos	5 donantes estables	3 nuevos donantes	(resultados al primer periodo de seguimiento)
<i>Autonomía Financiera</i>	Aumentar autofinanciamiento	Total de ingresos por AF		Aumentar en un 15% el AF del total del ppto institucional	
<i>Estabilidad Financiera</i>	Disminuir deuda Contar con fondo de reserva	Deuda acumulada a la fecha			



HAD NESST: Sostenibilidad Financiera

Ejemplo del mundo real: Corporación La Esperanza

<i>Área</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicador</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Real Período</i>
<i>Estabilidad financiera</i>	<i>Taller de madera autosostenible</i>	<i>- Punto de equilibrio</i> <i>- Estado de resultados</i>	<i>Déficit de \$6.000.000</i>	<i>Déficit 0</i>	<i>-\$3.000.000</i>



HAD NESsT : Evaluar a NESsT

¡Ayúdenos a mejorar nuestro servicio!:

<i>Área</i>	<i>Meta</i>	<i>Indicador</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Real</i>
<i>Evaluación de la relación con NESsT</i>	<i>Aquí están escritas nuestras metas para ayudarlos</i>	<i>Los indicadores sobre los cuales solicitamos su feedback están definidos aquí</i>	<i>No es necesario</i>	<i>No es necesario</i>	<i>La celda de "REAL" es la única que es necesario llenar</i>
<i>Nuevos apoyos/requerimientos técnicos</i>	<i>No hay que llenar esta celda</i>	<i>No hay que llenar esta celda</i>	<i>No es necesario</i>	<i>No es necesario</i>	
<i>NESsT Fit</i>	<i>No hay que llenar esta celda</i>	<i>No hay que llenar esta celda</i>	<i>No es necesario</i>	<i>No es necesario</i>	

- Para mejorar el Fondo Nido, requerimos su observaciones cada período*
- En este momento, por favor familiarícese con las celdas, no es necesario llenarlas.*



NESsT Estándares de desarrollo organizacional Portafolio Etapa Avanzada

- *Finanzas: sistemas y protocolos de gestión eficientes*
- *RRHH: Procedimientos efectivos y equitativos*
- *Liderazgo: alta calidad en gestión y cumplimiento de objetivos*
- *Gobernanza: directorio activo, líneas de responsabilidad*
- *Comunicaciones: (internas-externas) transparentes, efectivas y accesibles.*



Matriz - Ejemplo de Indicadores

Área	Meta	Indicador	Línea Base	Objetivo	Real Período
<i>Desempeño AES</i>	Aumento anual de ingresos por ventas en 15%	Venta promedio mensual	\$ 70.000	\$ 80.500	<i>\$ 75.000</i>
<i>Impacto en Social</i>	Aumentar cobertura de atención en programa rehabilitación	Nº de niños que se beneficiaron con el sistema	40 menores con discapacidad atendidos	-56 menores atendidos	<i>47</i>
<i>Desarrollo institucional</i>	Desarrollo de estrategia comunicacional	Estrategia comunicacional	Sin desarrollo	Diseño e implementación de estrategia	<i>Grado de desarrollo de la estrategia</i>
<i>Sustentabilidad financiera</i>	Aumentar el % de autofinanciamiento del presupuesto institucional	% de autofinanciamiento	13,5%	25%	<i>18%</i>



Los indicadores medirán aquello para lo cual fueron diseñados – nada más

Lo que pueden decirle...

- *Cómo va el desempeño en relación a sus metas estratégicas*
- *Tendencias en el desempeño anterior (asumiendo mediciones consistentes y múltiples datos)*
- *Lo que indican los informan los datos recolectados*

Lo que NO pueden decirle...

- *Si las metas estratégicas son realistas*
- *Si las tendencias son buenas o malas*
- *Si los datos son buenos o malos*
- *Cómo comunicar resultados*

No mida lo que no pueda o no vaya a usar



Sugerencias Finales

- *Borre los “indicadores sugeridos” que no usarán – deje solamente los que sean útiles.*
- *Asegúrese que cada indicador sea claro en lo que va a medir*
- *Asegúrese de haber llenado todas las celdas:*
 - ✓ *Sus indicadores para las metas*
 - ✓ *Línea Base*
 - ✓ *Objetivo*
 - ✓ *Fuente de la línea base*
 - ✓ *¿Cómo se medirá?*
- *Use la columna “Notas” para explicar cualquier supuesto, comentario o fuente de información utilizada.*
- *Por ahora deje en blanco las columnas de actualización trimestral, así como la hoja con la Evaluación de NESsT, Estado de Resultados y la comparación de las proyecciones con lo real. Esta información será reportada al final de los trimestres y del año.*



Las ventajas de crear una Herramienta útil

- *Identificar riesgos tempranamente y mitigarlos.*
- *Mantener objetivos realistas .*
- *Indispensable en evaluar los efectos de una Actividad Empresarial – el desempeño en todas las áreas (financiera, social, e institucional) influye en las otras.*
- *Contribuye a tomar buenas decisiones estratégicas.*
- *Le da la oportunidad a NESsT de conocer mejor sus necesidades y de ayudarle de forma más efectiva.*
- *Le permite intercambiar resultados y promover su actividad empresarial social por todas partes del mundo.*



Próximos Pasos

- Entrega HAD: primer borrador ➔ (fecha)
- Confirmar plan de inversión ➔ (fecha)
- HAD: borrado revisado ➔ (fecha)
- MDE: revisión acuerdo ➔ (fecha)
- Firma MDE ➔ (fecha)
- Desembolso de fondos